



Kultur der Teilhabe ist Voraussetzung

Varianten und Perspektiven der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Idee der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird von allen Parteien unterstützt und vom Staat auch gefördert. Vor allem im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen bleibt die Praxis jedoch hinter dem Ziel zurück, eine „Gesellschaft der Teilhaber“ zu werden. Dr. Stefan Stracke und Dr. Peter Wilke von der wmp consult – Wilke Maack GmbH gehen den Gründen dafür und der Frage nach, was Politik und Unternehmen tun können, um mehr Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu ermöglichen

DIE AUTOREN



DR. STEFAN STRACKE ▶
Senior Consultant bei wmp
consult – Wilke Maack GmbH,
Hamburg
▶ stefan.stracke@
wilke-maack.de



DR. PETER WILKE ▶
Geschäftsführer der wmp
consult – Wilke Maack GmbH,
Hamburg
▶ peter.wilke@
wilke-maack.de

In der Diskussion über die Vorteile einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung werden vor allem zwei Argumentationsstränge angeführt. Es wird erstens auf die langfristige Wirkung zur Vermögensbildung verwiesen. Durch einen dauerhaften Aufbau von Kapitalbeteiligungen entstehen Kapitalerträge bei den Mitarbeitern. Das in der Unternehmenspraxis wichtigere Argument lautet hingegen, den Mitarbeitern im Rahmen von „New Work“ Angebote für mehr Beteiligung an Entscheidungen, aber auch am Unternehmenserfolg zu unterbreiten.

POSITIVE EFFEKTE

Alle wissenschaftlichen Befunde sind eindeutig: Wenn Mitarbeiter Teilhaber und Miteigentümer sind und sich auch als solche fühlen, sind sie stärker eigenmotiviert und handeln verantwortlicher für das Unternehmen (Krusse 2016). Dies kann zu einer Schärfung des Kostenbewusstseins und unternehmerischen Denkens und Handelns führen. In der Folge steigen die Produktivität und die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens.

Ein Nebeneffekt ist, dass durch den Aufbau einer Beteiligung durch die Mitarbeiter die Eigenkapitalbasis des Unternehmens durch „geduldiges Kapital“ gestärkt und die Liquidität verbessert werden. Anders als viele Banken und Hedgefonds haben die Beschäftigten als „Investoren“ in der Regel eine langfristige Orientierung. Sie sind an einem nachhaltigen Unternehmenserfolg interessiert (Jürgens et al. 2017).

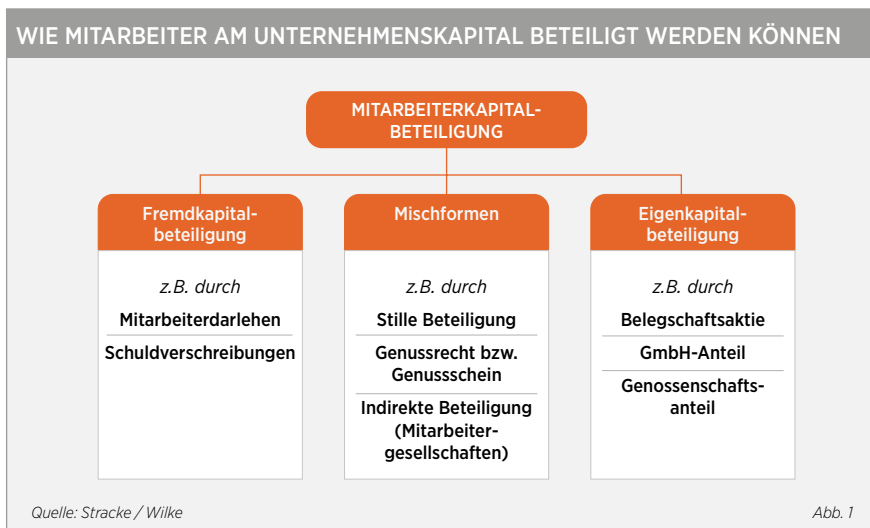
Ein weiteres Argument für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann für Unternehmen eine begrenzte Flexibilisierung der Personalkosten sein. Ist die Kapitalbeteiligung an den Unternehmenserfolg geknüpft, ergibt sich eine simple Gleichung: Prosperiert das Geschäft, profitieren alle. Geht es zurück, bekommen auch die Beschäftigten weniger.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung beruht auf einer einfachen Idee: Die Mitarbeiter stellen dem Unternehmen, bei dem sie beschäftigt sind, finanzielle Mittel zur Verfügung, sie „investieren“ in das Unternehmen. Durch ihre Beteiligung haben sie Ansprüche auf zu-

künftige Gewinne und / oder eine erfolgsabhängige Verzinsung ihres eingelegten Kapitals. In der Regel sind sie auch an Wertsteigerungen des Unternehmens beteiligt, etwa bei steigenden Aktienkursen.

VARIANTEN DER MITARBEITERKAPITALBETEILIGUNG

Die Beteiligung erfolgt üblicherweise durch eine Gehaltsumwandlung beziehungsweise eine Umwandlung einer Erfolgsbeteiligung in eine Kapitaleinlage, die in den meisten Fällen vom Unternehmen finan-



ziell unterstützt wird. In welcher Form dies erfolgt (Abb. 1), hängt von der Rechtsform des Unternehmens und den mit dem Beteiligungsmodell verfolgten Zielen ab; aber auch von den Mitspracherechten, die den Beschäftigten durch die Beteiligung eingeräumt werden sollen.

Die bekannteste Form der Eigenkapitalbeteiligung sind Belegschaftsaktien. Nach Schätzungen des Deutschen Aktieninstituts (2018) gibt es in Deutschland circa 1,2 Millionen Belegschaftsaktionäre; das sind mehr als 24 Prozent aller direkten Aktienbesitzer. Wenn keine zusätzlichen Regelungen festgelegt werden, haben Belegschaftsaktionäre die gleichen Informations-, Kontroll- und Mitentscheidungsrechte wie die anderen Gesellschafter. Sie haben auch dieselben Ri-

Schnell-Check:

Welches Modell passt zu meinem Unternehmen?

Auf dem Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi) (www.existenzgruender.de/DE/Unternehmen-fuehren/Personal/Mitarbeiterkapitalbeteiligung/inhalt.html) können Interessierte ein Informationsangebot nutzen, um Schritt für Schritt zum passenden Beteiligungsmodell zu gelangen.

Bevor sich Unternehmen für ein Beteiligungsmodell entscheiden, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- ▶ Eigentümer und Geschäftsleitung müssen hinter der Idee stehen. Mitarbeiterbeteiligung bedeutet Öffnung, Weitergabe von Informationen und teilweise auch Beteiligung an Entscheidungen.
- ▶ Die wirtschaftliche Situation muss passen (Ertrag, Liquidität, Aufträge, Zukunftsperspektiven etc.).
- ▶ Der Arbeitgeber muss zu dem (finanziellen) Aufwand bereit sein, der mit der Einführung eines Beteiligungsmodells verbunden ist.
- ▶ Die Beschäftigten müssen dazu bereit sein, an Entscheidungen und Informationen beteiligt zu werden. Wichtig sind Verantwortungsbereitschaft, Identifikation und Vertrauen.

Hilfreich bei der Entscheidungsfindung ist ein Schnell-Check, der auf dem Existenzgründungsportal zur Verfügung steht. Arbeitgeber können bei dem Check drei Angaben zu den Rahmenbedingungen in ihrem Unternehmen machen (Abb. 2):

- ▶ Wirtschaftliche Situation des Unternehmens: eher schwierig / mittel / eher gut
- ▶ Engagement der Belegschaft: eher gering / mittel / eher hoch
- ▶ Typischer Führungsstil: bestimmend / reserviert-sachlich / partnerschaftlich

Als Ergebnis erhält das Unternehmen eine erste Einschätzung zur betrieblichen Ausgangslage, zu geeigneten Modellen der Beteiligung und zu nächsten Schritten, die eingeleitet werden können.

ENTSCHEIDUNGSMATRIX FÜR MITARBEITERBETEILIGUNG

Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	eher schwierig	mittel	eher gut
Engagement der Belegschaft	eher gering	mittel	eher hoch
Typischer Führungsstil	bestimmend	reserviert-sachlich	partnerschaftlich

Quelle: Stracke / Wilke

Abb. 2

siken (vor allem in Gestalt von Kursschwankungen). Um Kontinuität sicherzustellen und Einfluss auf die Unternehmenspolitik geltend zu machen, haben beteiligte Beschäftigte bei Siemens, VW, Bilfinger, Evonik und TUI Belegschaftsaktionärsvereine gegründet, die die Stimmrechte ihrer Mitglieder bündeln (Steger et al. 2017).

Für kleine und mittlere Unternehmen gibt es die Möglichkeit einer Beteiligung über Aktien in der Regel nicht. Hier werden meist Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung angeboten – sogenannte Mezzanine (bspw. Genussrechte und stille Beteiligungen). Diese sind für Gesellschaftsformen wie der GmbH geeignet, bei denen eine Eigenkapitalbeteiligung der Beschäftigten aus steuerlichen oder technischen Gründen aufwendig sein kann.

Bei Genussrechten wird den Beschäftigten für ihre Einlage eine bestimmte Mindestverzinsung gewährt, Stimmrechte ergeben sich aus der Beteiligung nicht. Bei einer stillen Beteiligung leisten Mitarbeiter eine Einlage, die ihnen Ansprüche auf Teilhabe am Gewinn gewährt. Eine Verlustbeteiligung kann je nach Gestaltung des Modells ausgeschlossen werden. In der Praxis werden die Anteile der Beschäftigten oft in einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gebündelt, die vereinbarte Mitspracherechte wahrnimmt.

Nach Schätzungen der AGP - Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (2015) gibt es in Deutschland insgesamt gut 4 200 Unternehmen mit Beteiligungsmodellen. Etwa 3 500 Unternehmen praktizieren Mezzanine-Modelle (ca. 1,1 Mio. Mitarbeiter sind dabei beteiligt), etwa 700 geben Belegschaftsaktien aus.

BISHERIGE FÖRDERUNG ERZIELT NICHT DEN GEWÜNSCHTEN EFFEKT

Zur stärkeren Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat der Deutsche Bundestag 2009 das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz verabschiedet. Der Staat unterstützt

seitdem Kapitalbeteiligungen von Beschäftigten über die Steuer- und Sozialabgabenfreiheit für vom Arbeitgeber gewährte geldwerte Vorteile bis zu einem Betrag von 360 Euro pro Kalenderjahr. Zusätzlich wird nach dem Vermögensbildungsgesetz eine Arbeitnehmersparzulage für vermögenswirksame Leistungen, die in betrieblichen Beteiligungen angelegt werden, mit 20 Prozent der angelegten Summe gefördert (max. 80 Euro pro Jahr). Dies entspricht einem Anlagebetrag von 400 Euro. Das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz hat jedoch trotz leicht höherer finanzieller Förderung solcher Modelle als zuvor nicht zu dem gewünschten Effekt im Mittelstand geführt. Die Zahl der Unternehmen, die Beteiligungsmodelle anbieten, ist seit 2009 kaum gestiegen.

Nach Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben circa zwei Prozent aller Unternehmen ein Modell einer Kapitalbeteiligung. Deutlich mehr Unternehmen (10 %) bieten ihren Beschäftigten eine Erfolgsbeteiligung an (Bellmann / Möller 2016; Möller 2013). Deutschland liegt damit im internationalen Vergleich im hinteren Mittelfeld der entwickelten Industrienationen.

Die Verbreitung von Beteiligungsmodellen korreliert deutlich mit der Unternehmensgröße. Vereinfacht gesagt: Angebote einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung funktionieren in großen Aktiengesellschaften, während Beteiligungen bei KMU seltener sind. So bieten rund 70 Prozent der börsennotierten Großunternehmen in Deutschland Belegschaftsaktien an (Steger et al. 2017). Bei vielen Programmen werden für alle Beschäftigten jährlich Aktien mit Preisnachlass und steuerlicher Unterstützung angeboten, häufig richten sich die Angebote an einzelne Gruppen (bspw. Führungskräfte).

WO MITARBEITERKAPITALBETEILIGUNG PRAKTIZIERT WIRD

Zu den Unternehmen mit hohen Beteiligungsquoten zählt der österreichische Stahl-

hersteller Voestalpine (50 000 Beschäftigte), bei dem die Mitarbeiter fast 15 Prozent der Aktienanteile besitzen (Mathieu 2018). Bei Siemens (118 000 Beschäftigte in Deutschland) werden rund fünf Prozent der Aktien von Belegschaftsaktionären gehalten. Unter den Unternehmen mit einem hohen Anteil von Mitarbeitern, die über Belegschaftsaktien verfügen, ist beispielsweise die Hamburger Hafen und Logistik AG zu nennen. 77 Prozent der 5 000 Beschäftigten halten hier Anteile. Spitzenreiter unter den Dax-Unternehmen sind laut Steger et al. (2017) Siemens (70 %) und die Deutsche Bank (60 %).

Unter den mehr als 3 000 mittelständischen Unternehmen mit Beteiligungsprogramm ist der Landtechnikhersteller Claas mit fast 11 000 Beschäftigten ein gutes Beispiel. Bei Claas haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, stille Beteiligungen über eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft zu erwerben. Es gibt ein jährliches Zeichnungsangebot (Erwerb von max. 12 Anteilen mit einem Nennwert von insg. 1 200 Euro bei einer Haltefrist von 9 Jahren). 75 Prozent der Mitarbeiter nehmen laut AGP an dem Programm teil.

In Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten liegt der Verbreitungsgrad von Kapitalbeteiligungen bei nur zwei Prozent (Möller 2013). Ein Beispiel für ein Unternehmen ähnlicher Größenordnung ist die Sorpetaler Fensterbau GmbH. Dort können die 65 Beschäftigten Genussrechte erwerben. In Höhe ihrer Einlage, die bei vier- bis fünfstelligen Euro-Beträgen liegt, sind sie sowohl am Gewinn als auch am Verlust beteiligt. Über die Jahre wurden die Einlagen laut AGP durchschnittlich mit sieben bis neun Prozent verzinst.

Gründe für die geringe Verbreitung von Beteiligungsmodellen in mittelständischen Unternehmen sind aus Arbeitgebersicht Anforderungen an die Transparenz gegenüber den Mitarbeitern als Teilhaber und eine fehlende Bereitschaft, die Beteiligten in unternehmerische Entscheidungen ein-

zubeziehen. Hinzu kommen bei der im Mittelstand weitverbreiteten Gesellschaftsform der GmbH technisch-juristische Hindernisse. Hier bietet sich der Weg einer stillen Beteiligung oder einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft an. Weitere Hindernisse sind der Verwaltungsaufwand und Fragen der steuerlichen Behandlung.

Beteiligungsprogramme finden vor allem in wirtschaftlich stabilen Betrieben mit guter Ertragslage positive Resonanz. Kapitalbeteiligungen enthalten aber immer ein Anlageisiko, das bei wirtschaftlichem Misserfolg zu Verlusten führen kann. Im Insolvenzfall kann neben dem Arbeitsplatz das eingesetzte Kapital verloren gehen. Auch auf Arbeitnehmerseite gibt es daher Vorbehalte, sich am unternehmerischen Risiko zu beteiligen.

STAATLICHE FÖRDERUNG

Aus Sicht der Unterstützer von Beteiligungsmodellen ist der im internationalen Vergleich unterdurchschnittliche Verbreitungsgrad in Deutschland eine Folge der vergleichsweise geringen steuerlichen Förderung von Mitarbeiterkapital. Andere Länder bieten höhere Anreize. In Österreich beispielsweise ist seit Beginn 2018 eine Befreiung von Steuer- und Sozialabgaben bis zu 4 500 Euro pro Jahr möglich, in Großbritannien bis zu 3 500 Euro. Daher fordern Befürworter von Kapitalbeteiligungsmodellen eine Ausweitung der staatlichen Förderung unter anderem durch:

- ▶ eine Erhöhung des steuer- und sozialabgabenfreien Freibetrags pro Jahr auf mindestens 1 200 Euro,
- ▶ eine Verdoppelung der Einkommensgrenzen für die Arbeitnehmersparzulage (auf 40 000 Euro für Einzelpersonen und 80 000 Euro für Verheiratete),
- ▶ eine nachgelagerte Besteuerung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung,
- ▶ die Möglichkeit der steuerunschädlichen Übertragung von Mitarbeiterbeteiligungskapital und von Leistungen aus der Vermögensbildung in die betriebliche Altersversorgung (bAV).

Die Politik steht bei solchen Forderungen vor der Frage, wie angesichts begrenzter Mittel der Beschäftigten mit der Konkurrenz zur politisch stärker unterstützten bAV umzugehen ist. Wenn mehr Geld der Beschäftigten in die Altersversorgung (bAV, private Vorsorge) investiert wird, bleibt weniger für andere Formen der Vermögensbildung. Wenn mehr Mitarbeiterkapitalbeteiligung gewollt ist, bleibt die Höhe der steuerlichen Förderung ein Hebel für eine stärkere Verbreitung. Um praktische Hemmnisse abzubauen, ist zu prüfen, wie sich der bürokratische Aufwand, etwa bei GmbH-Beteiligungen, verringern lässt.

FAZIT

Die Idee einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann in der Praxis nur dann glaub-

würdig ihre Vorteile ausspielen, wenn sie Teil einer Unternehmenskultur ist, die auf eine aktive Teilhabe der Beschäftigten setzt. Eine finanzielle Beteiligung funktioniert dort, wo sie als Angebot in moderne Führungskonzepte integriert ist und Beschäftigte im betrieblichen Alltag Möglichkeiten der Mitwirkung und -entscheidung nutzen können. ●

Literatur

- AGP - Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (2015): AGP-Mitteilungen, 356
- Bellmann, L. / Möller, I. (2016): Are firms with financial participation of employees better off in a crisis?, in: Management Revue, 27 (4), 304-320
- Deutsches Aktieninstitut (2018): Aktionärszahlen des Deutschen Aktieninstituts 2017, www.dai.de/files/dai_usercontent/dokumente/studien/2018-02-19%20Aktieninstitut%20Aktionaerszahlen%202017%20Web.pdf (Stand: 13.6.2018)
- Jürgens, K. / Hoffmann, R. / Schildmann, C. (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Bielefeld
- Kruse, D. (2016): Does employee ownership improve performance?, in: IZA world of labor, 311, www.agpev.de/downloads/does-employee-ownership-improve-performance-d.pdf (Stand: 13.6.2018)
- Mathieu, M. (2018): Annual economic survey of employee share ownership in European countries 2017, Brussels
- Möller, I. (2013): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung. Noch viel Platz für Ausbau, in: IAB-Forum, 1, 48-53
- Steger, T. / Sieg, R. / Kluge, N. (2017): Belegschaftsaktionäre in deutschen Großunternehmen. Herausforderungen und Chancen für die Mitbestimmung, Mitbestimmungs-Report, 38, Düsseldorf

Anzeige

InterimmanagHR.

www.persofaktum-interim.de

 persofaktum interim

Interim Manager finden – schnell und ohne Provision.

Kooperationspartner

